

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَنَارَةُ التَّحْطِيطِ وَالْتِعَاوَنِ الدَّوْلِيَّ

تقرير الأداء المؤسسي لعام 2021

وحدة التطوير المؤسسي والتقييم

المحتويات

1..... المقدمة:

1..... المنهجية:

1..... الهدف:

2..... النتائج:

4..... تفاصيل إنجاز المديرية والوحدات في أهدافها التشغيلية نسبة إلى المؤسسة:

المقدمة:

تعمل وزارة التخطيط والتعاون الدولي بشكل سنوي وضمن عملية تطوير الأداء المؤسسي التي تهدف إلى الرفع من كفاءتها، على قياس مستوى الأداء المتحقق من أهدافها الاستراتيجية استناداً إلى خطط العمل السنوية لمديرياتها ووحداتها، وتم اعتماد منهجية بطاقات الأداء المتوازن في إعداد الخطة الاستراتيجية للأعوام 2020-2022، وعليه تم تصنيف أهداف الوزارة الاستراتيجية ضمن أربعة محاور وهي محور المتعاملين، ومحور العمليات الداخلية، والمحور المالي، ومحور التعلم والنمو، واستناداً إلى هذه المحاور قامت المديريات في الوزارة بتحديد نسبة مساهمة كل من أهدافها التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية من خلال مصفوفة متكاملة تبين الربط والأوزان، وبناءً عليه يتم قياس أداء الوزارة السنوي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ونسبة الإنجاز في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن.

المنهجية:

تقوم وحدة التطوير المؤسسي والتقييم بالتنسيق مع كافة المديريات والوحدات المعنية لتزويدها بنسب الانجاز في خططها التشغيلية بشكل سنوي ونصف سنوي، وبناءً على ما تم تنفيذه في خطط العمل السنوية للمديريات والوحدات في الوزارة، تقوم الوحدة بتحليل الأداء المؤسسي للوقوف على مدى تحقيق الوزارة لأهدافها استناداً إلى خطة الوزارة الاستراتيجية للأعوام 2020-2022، حيث يتم احتساب نسب تحقيق الأهداف الاستراتيجية بناءً على المتحقق من مؤشرات أداء أهداف المديريات التشغيلية والأوزان المعطاة لهذه الأهداف في تحقيقها لكل هدف استراتيجي.

الهدف:

يبين هذا التقرير نتائج الأداء الاستراتيجي المتحقق في عام 2021 نسبة إلى المستهدف، وتحليل نسب الإنجاز المتحققة لها ومقارنتها مع السنوات السابقة وإنجاز كل مديرية في أهدافها التي وضعتها في بداية العام.

النتائج

يبين الجدول رقم (1) نسب تحقيق الأهداف التشغيلية لمديريات ووحدات الوزارة لأهدافها المؤسسية، والمستهدف والمتحقق الفعلي في نهاية العام 2021 لكل هدف مؤسسي.

الجدول رقم (1): الأهمية النسبية للأهداف المؤسسية بالنسبة للأهداف التشغيلية للمديريات والوحدات الإدارية في الوزارة لعام 2021

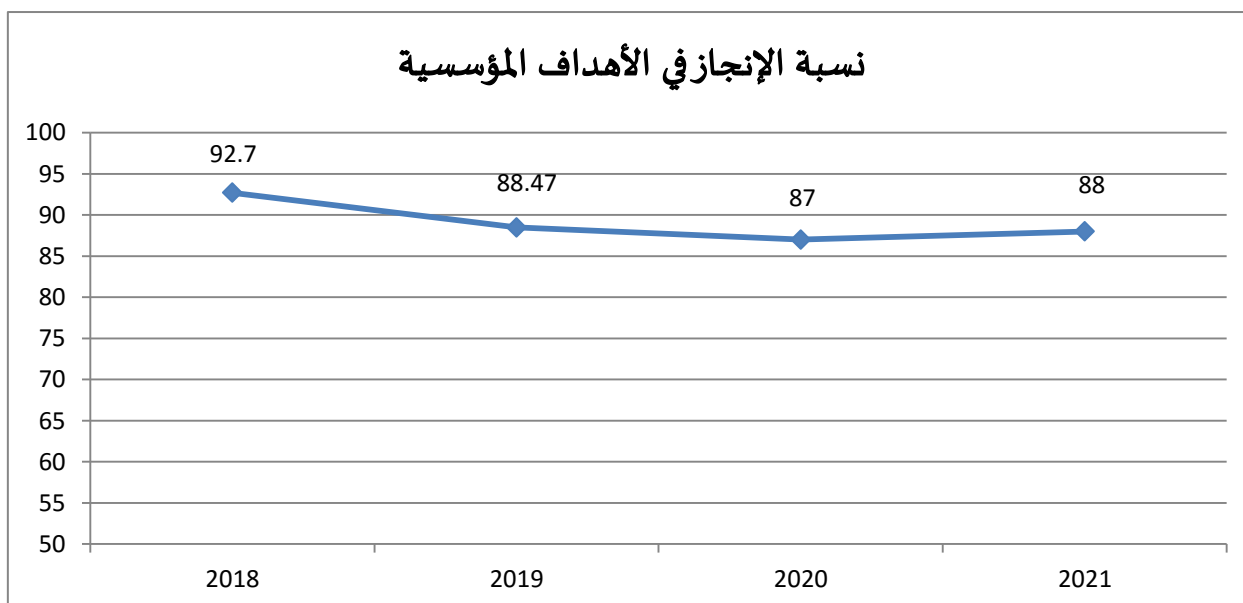
المحور	الأهداف المؤسسية	النسبة المئوية لعام 2020		النسبة المئوية لعام 2021		المعدل للمحور
		الفعلي بالنسبة للمستهدف السنوي	الفعلي بالنسبة للمستهدف نصف السنوي	الفعلي بالنسبة للمستهدف السنوي	الفعلي بالنسبة للمستهدف السنوي	
المتعاملون	1.1 زيادة حجم المساعدات المالية والفنية	85.0%	23.8%	87.0%		84.0%
	1.2 إدارة التمويل الخارجي بكفاءة وفقاً للأولويات التنموية	85.3%	63.2%	86.0%		
	1.3 بناء وتعزيز العلاقات مع المتعاملين وتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص	76.3%	57.0%	73.6%		
	1.4 المساهمة في تحسين الظروف المعيشية والاقتصادية للمواطنين	77.5%	50.0%	80.0%		
	1.5 المساهمة في دعم تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة	100.0%	33.0%	96.0%		
العمليات الداخلية	2.1 تطوير آلية تقييم واختبار ومتابعة المشاريع ذات الأولوية حسب خطط عمل الحكومة	50.0%	72.0%	94.0%		93.5%
	2.2 التنسيق والتكامل بين البرامج والمشاريع والمبادرات المختلفة في إطار التخطيط التنموي الشامل على المستويين الوطني والمحلي	95.8%	64.0%	87.0%		
	2.3 رفع كفاءة وتحسين العمليات المساندة	95.0%	97.0%	96.0%		
	2.4 ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة	89.5%	85.0%	97.0%		
المالي	3.1 رفع كفاءة الإدارة المالية	97.5%	97.0%	97.5%		93.7%
	3.2 تعزيز الشفافية المالية	90.0%	74.0%	90.0%		
التعليم والنمو	4.1 تحقيق الريادة من خلال دعم ثقافة التعلم وإدارة المعرفة والإبداع والابتكار	59.0%	36.0%	49.0%		76.6%
	4.2 تبني الممارسات الفضلى في الإدارة	98.0%	76.0%	96.0%		
	4.3 رفع كفاءة رأس المال البشري وتوفير بيئة عمل جاذبة للكفاءات	100.0%	71.0%	85.0%		
المعدل		87%	64.5%	88%		

- يلاحظ من الجدول أعلاه أن الوزارة حققت ما نسبته **88.0%** من المستهدف في عام 2021 أي بمعدل نمو مقداره 1.16% عن السنة الماضية، وارتفع هدفين استراتيجيين من محور العمليات الداخلية بشكل ملحوظ عن قيمتهما في العام الماضي والمتمثلين في تطوير آلية تقييم واختبار ومتابعة المشاريع ذات الأولوية حسب خطط عمل الحكومة وترسيخ مبادئ الحاكمية الرشيدة، بينما تراجع هدفين من محور التعلم والنمو والمتمثلين في تحقيق الريادة من خلال دعم ثقافة التعلم وإدارة المعرفة والإبداع والابتكار ورفع كفاءة رأس المال البشري وتوفير بيئة عمل جاذبة للكفاءات.
- وقد حقق محور العمليات الداخلية والمحور المالي أعلى معدل إنجاز بما يقارب 94% بينما حقق محور التعلم والنمو أدنى معدل بين المحاور بواقع 76.6%.
- يبين الجدول رقم (2) مقارنات الإنجاز الكلي في الأهداف المؤسسية لأربعة أعوام.

الجدول رقم (2): نتائج أداء الوزارة استناداً إلى الأهداف المؤسسية
مقارنات خلال الفترة الزمنية 2018-2021 (%)

السنة	2018	2019	2020	2021
نسبة الأداء المؤسسي (%)	92.7	88.47	87.0	88.0
النمو/ التراجع (%)	-2.11	-4.57	-1.7	1.16

الشكل رقم (1): نتائج الأداء المؤسسي للأعوام الأربعة الماضية



تفاصيل إنجاز المديرية والوحدات في أهدافها التشغيلية نسبة إلى المؤسسة

يبين الجدول أدناه الأوزان المستهدفة التي تساهم أهداف المديرية التشغيلية بها في أهداف الوزارة المؤسسية، ونسب الإنجاز لكل من مديريات ووحدات الوزارة.

جدول رقم (3): مساهمة المديرية في تحقيق الأهداف المؤسسية بناء على أوزان أهدافها التشغيلية

نسبة إنجاز المديرية في تحقيق الأهداف المؤسسية %	الأهمية النسبية للأهداف المؤسسية بالنسبة إلى المديرية والوحدات (حسب الأهداف التشغيلية لها) %		المديرية / الوحدة
	المستهدف	الفعلي	
91.4	20.12	22	مديرية التعاون الدولي
80.0	3.2	4	مديرية السياسات والاستراتيجيات
89.2	17.84	20	مديرية المشاريع
100.0	15	15	مديرية خطط وبرامج التنمية
85.2	14.49	17	مديرية برامج التنمية المحلية وتعزيز الإنتاجية
76.9	15.38	20	مديرية الموارد البشرية
94.0	14.10	15	مديرية الشؤون المالية والإدارية
97.7	6.84	7	مديرية تكنولوجيا المعلومات والأرشفة
80.0	14.41	18	وحدة تنسيق المساعدات الإنسانية
86.3	13.81	16	وحدة التطوير المؤسسي والتقييم
95.1	11.42	12	وحدة الرقابة المالية والإدارية
88.0	3.51	4	وحدة الإعلام والاتصال
100.0	11	11	وحدة الشؤون القانونية
73.0	8	11	وحدة إدارة الاستثمارات الحكومية
97.5	13.65	14	وحدة دعم تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية

1. مديرية التعاون الدولي

– بلغ معدل إنجاز مديرية التعاون الدولي في تحقيق الأهداف المؤسسية (الأوزان المتحققة نسبة إلى الأوزان

المستهدفة) ما قيمته 91.4% وفيما يلي شرح المستهدفات غير المتحققة:

- استهدفت المديرية في بداية العام توفير ما لا يقل عن (250) برنامج وورش عمل ودورة تدريبية لموظفي القطاع العام، ضمن هدفها التشغيلي المعني بتعزيز التعاون مع متعاملي الوزارة من الجهات المانحة والوزارات والمؤسسات الأردنية ومنظمات المجتمع المدني بهدف تعظيم الاستفادة من برامج

الدعم التي توفرها الجهات المانحة. فقد تم توفير 187 برنامج وورشة من أصل 250 أي ما نسبته 75% من المستهدف.

■ استهدفت المديرية أيضا تحديث تقرير المساعدات الخارجية بشكل ربعي ونشره على الموقع الإلكتروني للوزارة بهدف تعزيز معايير النزاهة والشفافية في المساعدات الخارجية وتم إنجاز 75% من أصل المستهدف.

■ أما مستهدف "تغطية ما لا يقل عن (60%) من احتياجات الوزارات والمؤسسات من الخبراء والمتطوعين من اليابان وكوريا الجنوبية" فقد سجل نسبة 0% مما أدى الى تراجع النسبة الكلية للإنجاز في مديرية التعاون الدولي عن السنوات السابقة.

2. مديرية السياسات والدراسات

- حققت مديرية السياسات والدراسات ما نسبته 80.0% من المستهدف، وفيما يلي المؤشرات المعنية:
- عدم إصدار ملخص نتائج مؤشرات الفقر الرئيسية بعد كل جولة من جولات مسح نفقات ودخل الأسرة (نسبة الإنجاز 0%)
- إنجاز ما نسبته 80% من مؤشر إعداد الملخصات الاقتصادية الدورية حول تقارير صندوق النقد الدولي والبنك الدولي من أصل المستهدف 100%.

3. مديرية المشاريع

- تم تحقيق 89.2% من المستهدفات وفيما يلي المؤشرات المعنية:
- استهدفت المديرية تشكيل 10 فرق عمل لمتابعة المشاريع والمبادرات وقد تم تشكيل فريقين أي ما نسبته 20%.
- تم رفع 5 من أصل 6 تقارير مستهدفة لمجلس الوزراء حول تقدم سير العمل في المشاريع الممولة من المنحة الخليجية أي ما نسبته 83% من المستهدف.
- تم تحقيق 60% من أصل المستهدف 65% في نسبة الإنفاق السنوية على مشاريع المنحة.

4. مديرية خطط وبرامج التنمية

- حققت المديرية نسبة 100% من مستهدفاتها، وهذا يستدعي مراجعة المؤشرات الموضوعية والتأكد من قدرتها على قياس الأداء من جهة، ورفع المستهدفات للسنة القادمة بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي من جهة أخرى.

5. مديرية برامج التنمية المحلية وتعزيز الإنتاجية*

- يتم إعداد مصفوفة الأداء المؤسسي في بداية العام بناء على الخطط التي تقوم المديرية بتزويد وحدة التطوير المؤسسي بها، وقد تم إدراج مديرية برامج التنمية المحلية وتعزيز الإنتاجية واحتساب إنجازها في النصف الأول من العام، واستكمال ما تم إنجازها بعد إلغاء المديرية لغاية نهاية عام 2021. وقد بلغت نسبة إنجازها 58.2%، وذلك لوجود أنشطة ومستهدفات غير مستكملة منها استكمال إنشاء مشتل زراعي جديد لسلطة إقليم البتراء التنموي السياحي فقد تم تحقيق 50% فقط من أصل المستهدف 100%، وإعداد مقترح لتعزيز إنتاجية البلديات بالتعاون مع بنك تنمية المدن والقرى ووزارة الإدارة المحلية وبالشراكة مع القطاع الخاص و(15) مشروع بنية تحتية وخدمية ملحة و استكمال تنفيذ مشروع تطوير مناطق تنزه مستدامة وسياحة بيئية محلية في غابات الهيشة/ سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي والتي تم الاعتذار عنها بسبب عدم كفاية المخصصات، وتنفيذ الأعمال الإنشائية والكهروميكانيكية لمحطة تل المنطح ومؤشر إنشاء حظائر تربية الماشية ضمن منطقة البادية نجد انه تم تحقيق 60% من أصل المستهدف 100%، ومؤشر استكمال إنشاء مشتل زراعي جديد لسلطة إقليم البتراء التنموي السياحي تم تحقيق 50% من أصل المستهدف 100%.
- أما فيما يتعلق بوحدة تمويل المبادرات التنموية والتي تم استحداثها خلفاً للمديرية، فقد أنجزت 100% من مستهدفاتها للفترة ما بين أيلول وكانون الأول 2021.

6. مديرية الموارد البشرية

- حققت مديرية الموارد البشرية ما نسبته 76.9% من المستهدف، وذلك يعود إلى القصور في مؤشرات الأداء التالية:
 - نسبة خطط عمل الموظفين التي تم ربطها بالخطط التنفيذية وأهداف الوزارة الاستراتيجية فوفقاً لخطة المديرية، تم ربط 25% من الخطط الفردية، مقارنة بنسبة مستهدف 35% أي بنسبة إنجاز 71.0% من أصل المستهدف.
 - أما المؤشر المتعلق بعدد الموظفين الحاصلين على جوائز التميز مثل موظف الشهر وإنجاز والموظف المثالي في ديوان الخدمة المدنية... الخ فقد سجلت نسبة الإنجاز في هذا المؤشر 0.0% فقد تم التعميم عن هذه الجوائز ولم تمنح لأي موظف لغاية تاريخ إعداد هذا التقرير.

- وفيما يتعلق بنسبة الموظفين الحاصلين على دورات تدريبية متوافقة مع احتياجاتهم التدريبية الواردة في خطة الوزارة التدريبية فقد تم تدريب ما نسبته 35% من الموظفين (مقارنة بنسبة مستهدفة 60%) أي ما نسبته 58% من مستهدف المديرية.

7. مديرية الشؤون المالية والإدارية

- حققت المديرية ما نسبته 94.0% من مستهدفاتها، وبالرجوع إلى المؤشرات نجد أن القصور كان في المؤشرات التالية:
- نسبة الإنفاق على المشاريع الممولة من المنح فقد تم تحقيق ما نسبته 84% مقارنة بالمستهدف 90%.
- نسبة التقارير المالية المنشورة على موقع الوزارة تم تحقيق ما نسبته 90% من أصل المستهدف 100%.

- نسبة ضبط صرف المديرية الشهرية للقرطاسية والأثاث والأجهزة الصادرة من نظام المخزون الحكومي ومقارنتها و نسبة ضبط استهلاك الكهرباء والمياه مع سنوات ماضية والهواتف والفاكسات الشهرية بالموازنة فقد تم تحقيق 20% في هذين المؤشرين من مستهدف بلغ 25% أي ما نسبته 80%.

8. مديرية تكنولوجيا المعلومات والأرشفة

- قامت المديرية بتحقيق 97.7% من مساهمتها في الأهداف المؤسسية، وقد اقتربت مؤشرات كافة بشكل كبير من تحقيق المستهدفات لهذا العام، حيث أنها مؤشرات تشغيلية مستمرة وتهدف لإدامة عمل البنية التكنولوجية في الوزارة.

9. وحدة تنسيق المساعدات الإنسانية

- حققت الوحدة ما نسبته 80.0% من مستهدفاتها، وفيما يلي المؤشرات المعنية:
- بلغ حجم التمويل للعام 2021 ضمن خطة الاستجابة الأردنية للأزمة السورية 2020-2022 للمجتمعات المستضيفة 124 مليون دولار من مستهدف 191 مليون دولار أي ما نسبته 65%.
- كما بلغت نسبة تمويل مشاريع دعم المجتمعات المستضيفة وبناء القدرات المؤسسية ضمن خطة الاستجابة مقارنة بحجم التمويل الكلي المطلوب للخطة 20% من أصل المستهدف 30% أي ما نسبته 60%.

10. وحدة التطوير المؤسسي والتقييم

- حققت الوحدة نسبة 86.3% من مستهدفاتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية:
 - حيث بلغت نسبة الإنجاز في المؤشر المعني بعدد الاستشارات والزيارات الميدانية المتعلقة بتقييم المشاريع والمقدمة للجهات الخارجية 75.0%.
 - وبلغت نسبة التوصيات الناجمة عن تحليل أداء الوزارة والتي تشمل التطوير أو الابتكار في عملياتها 17.0% من اصل المستهدف 30.0% بنسبة 57.0%.

11. وحدة الرقابة المالية والإدارية

- بلغت مساهمة الوحدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية 95.1%، حيث تعنى المؤشرات الموضوعية بضبط مختلف جوانب العملية المالية والإدارية والفنية من خلال تخفيض عدد الملاحظات الرقابية المتمثلة باستيضاحات ديوان المحاسبة ووزارة المالية، ورفع نسبة المعاملات المالية المجازة وغيرها من المؤشرات التشغيلية المستمرة وقد اقتربت هذه المؤشرات وغيرها من تحقيق مستهدفاتها.

12. وحدة الإعلام والاتصال

- حققت الوحدة نسبة 88% من مستهدفاتها وتعود هذه النسبة لانخفاض الزيادة في عدد متابعي صفحة الوزارة على مواقع التواصل الاجتماعي عن المستهدف بنسبة 50% وانخفاض نسبة رضى المتعاملين مع وحدة الإعلام والاتصال إلى 80% من أصل المستهدف 90%.

13. وحدة الشؤون القانونية

- حققت الوحدة 100.0% من مستهدفاتها، وترتبط مؤشرات الوحدة بالمدة الزمنية للرد على الاستشارات والاستفسارات وذلك يستدعي مراجعة مؤشرات الوحدة وخطة عملها للعام القادم للنهوض بالأداء ووضع مؤشرات طموحة للسعي نحو تحقيقها.

14. وحدة إدارة الاستثمارات الحكومية

- حققت الوحدة ما نسبته 73.0% من مستهدفاتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وحققت الوحدة جميع مستهدفاتها في مؤشرات التشغيلية باستثناء مؤشر واحد معني بتصميم منصة تفاعلية تعزز الشفافية من خلال السجل الوطني للمشاريع الحكومية الاستثمارية (NRIP) فلم يتم تصميم

المنصة خلال العام 2021 وكانت نسبة الإنجاز 0.0% في هذا المؤشر، وفي هذا السياق، تم خلال النصف الثاني من العام 2021 العمل على صياغة وتحديد التزام لوحدة إدارة الاستثمارات الحكومية ضمن الخطة الوطنية الخامسة لمبادرة شراكة الحكومات الشفافة للأعوام (2021-2025) وتحت عنوان "إشراك المجتمعات المحلية/ أصحاب المصلحة خلال المراحل المختلفة للمشاريع الحكومية الرأسمالية/ الاستثمارية لغايات دعم مواءمة واستجابة هذه المشاريع لاحتياجات المجتمعات وتحسين مستوى الخدمات العامة"، حيث يهدف هذا الالتزام إلى تحقيق عنصري المساءلة والشفافية في عملية تخطيط واختيار المشاريع الحكومية الرأسمالية/ الاستثمارية في المحافظات، وبما ينسجم مع هذا الهدف التشغيلي، حيث سيتم خلال النصف الأول من العام 2022 تطوير الآلية التشاركية، وسيتم خلال النصف الثاني من العام 2022 تطبيق الآلية على أحد المشاريع الرأسمالية/ الاستثمارية (Pilot Phase).

15. وحدة دعم تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية

– حققت الوحدة ما نسبته 97.5% في الأهداف الاستراتيجية ، حيث اقتربت جميع المؤشرات الخاصة بالوحدة من مستهدفاتها باستثناء مؤشر عدد الإصلاحات التي قامت وحدة دعم تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية بتيسير وتنسيق تنفيذها في إطار مصفوفة الإصلاحات فقد تم إنجاز 15 من الإصلاحات من اصل المستهدف 17 أي ما نسبته 88.0% من المستهدف.

التوصيات

- عقد اجتماعات دورية لمناقشة خطط العمل، المؤشرات، الانجازات والتأكد من قيام المديریات والوحدات بوضع مؤشرات قياس أداء واقعية وتعكس أداء الهدف التشغيلي بشكل متكامل ومنطقي عند إعداد خططها، وعدم اعتماد المؤشرات التي تعكس العمل الروتيني داخل المديرية / الوحدة فقط، حيث أدى ذلك إلى ظهور نسب الإنجاز 100% لدى بعض المديریات وهو أمر غير واقعي ولا يعكس الأداء الحقيقي إلا من جوانب محددة وروتينية.
- المتابعة المستمرة للأهداف التشغيلية المتكررة في خطط عمل المديریات سنوياً للتأكد من وجود نمط إيجابي في تحقيق مؤشراتنا.
- تدريب الموظفين في كافة المديریات على تحديد وقياس مؤشرات الأداء التي تعكس مهام المديرية أو الوحدة بشكل فعلي، ويشمل ذلك تحديد نسب إنجاز ومستهدفات مطلوبة بالأرقام مما سيسهل السير على خطط عمل واضحة ومفصلة.
- متابعة خطط تنفيذ توصيات تقارير رضا الموظفين ومتلقي الخدمة لضمان تطوير أداء الوزارة في المؤشرات المتعلقة بهذه الجوانب.